

企业培训管理模式存在的若干问题及对策研究

刘夏鸣

(华中光电技术研究所 - 武汉光电国家研究中心, 湖北 武汉 430223)

摘要: 随着市场经济环境下的企业竞争日益激烈, 竞争的焦点已经从传统的资源、生产力、人才等领域延伸到培训管理领域, 许多企业已将开展面向全员职工的有效培训作为提升企业核心竞争力和提高员工职业素质的重要手段。针对国内当前企业培训管理中存在的若干问题, 在此从需求分析、课程间的有效衔接、培训效果评估机制、成果转化机制等方面对其进行了较为细致的分析研究, 并探索性地提出了相应的对策及相关解决方案, 以期能有助于提高企业开展培训的质量及效果; 进一步提出了创新型业务培训体系架构并对其培训模式进行优化, 完善企业的相关培训管理制度, 加强培训全过程的动态管理, 并对促进培训成果转化提出了建议与思考, 最终促进培训效果的有效转化。

关键词: 培训管理 量化评估 培训成果转化

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1003-9082(2022)06-0104-03

随着市场经济环境下的企业竞争日益激烈, 竞争的焦点已经从传统的资源、生产力、人才等领域延伸到培训管理领域, 许多企业已将开展面向全员职工的有效培训作为提升企业核心竞争力和提高员工职业素质的重要手段^[1]。由于企业职工所从事的工作岗位和工作职责不同, 所需具备和掌握的职业技能也多有区别, 因此, 如何针对不同类型的企业职工, 各有侧重地开展职业技能培训, 以最大限度地挖掘每位职工的发展潜能, 实现企业精细化管理并促进企业核心竞争力的提高, 就需要设置行之有效的培训体系^[2]。但由于国内企业对于培训工作的开展起步较晚, 对于培训项目的设置片面追求量而忽略了质的提升, 进而企业的培训效果受到很大制约。在此从以下几个方面进行探讨, 进一步提出了建立创新型业务培训体系架构并对培训模式进行优化, 最终建立健全企业的相关培训制度, 加强过程管理, 营造培训转化的良好环境, 促进培训效果的有效转化。

一、当前企业培训管理中所存在的问题

1. 缺乏针对性的调研和精细化的需求分析

面对着经济全球化及技术更新加速的国际形势, 许多企业已逐步开始认识到培训对员工职业技能再深化的重要性, 多会组织各种形式的培训和学习, 但企业在设置培训需求时往往缺乏深入基层针对具体培训对象的科学调研和细致评估, 对培训对象所掌握的知识体系程度缺乏精细化的了解, 要么忽略对培训项目的需求分析, 要么以偏概全地进行培训目标的设定, 这就会导致整个培训过程比较随意和盲目, 未能将本次培训的预期成果与参训员工初始设定的个人发展计划相契合, 更无法把控培训的进程方向与本企业的主要战略规划相一致, 这就使得培训从设置初始

就埋下了效果不佳的隐忧, 也造成了培训资源在时间和人力上的浪费。

2. 培训项目间缺乏体系化的有效衔接

在进行培训项目设计时, 许多企业缺乏体系化的设计概念, 培训项目之间缺乏有效衔接或可持续性, 培训课程设计与开发体系设计之间也缺乏前瞻性规划^[3], 导致培训的项目过于繁琐或单一, 培训内容缺乏衔接性。由于缺乏自上而下的培训整体架构, 培训教员只能各自为战, 一般只关注自己讲授的培训内容, 无暇顾及其他教员的授课内容是否能与自己的授课内容进行承上启下或渐进式的有效衔接, 参训学员因而无法进行有效的知识梳理和积累, 进而导致培训效果不尽如人意。

3. 培训效果难以进行评估, 反馈机制不够健全

部分企业将精力主要放在培训人员的选取、培训计划的制定和实施方面, 但往往会忽略培训后的效果评估是有助于培训方法的改善和优化的。很多企业进行培训后的效果评估往往只是在课程结束后通过收集参训学员调查问卷的方式对课程的内容设置、教学互动性等进行满意度调查, 培训效果评估流于形式。另外, 有些培训过程中所设置的受训环境与员工在实际工作中所从事的工作环境特点和情景要素有较大的差别, 由此导致培训中讲授的知识点、技术点难以在具体工作场景中得到有效的实施和应用, 因此也难以进行培训效果的有效评估。

4. 缺乏内部专业培训人员

目前部分企业的培训主要采用的是外包人力资源咨询机构聘请教员, 或者使用内部员工进行兼职授课的方式。前者由于他们对企业的实际情况缺乏细致的了解, 难以制定

出适合该企业情况的针对性、应用性较强的培训解决方案；后者大多是内部技术人员，虽然对某一领域的具体问题有较深的见解和体会，但由于是兼职的方式，大部分并不具备关于培训的高效理念和方法，也使得授课效果大打折扣；以上均易导致培训效果的不理想。

5. 培训成果难以进行有效转化

培训成果的转化是目前培训工作中的重难点，涉及通过有效培训，从参训学习到实际落地的过程，以提升员工的工作能力、实操技能为表现形式，最终达到促进企业整体业绩精进的总目标。如何将培训成果转化为实际生产力，这是当前众多企业都在困惑的问题。第一，实践层面的重视程度不足。在培训课程设计中，企业迫于市场竞争环境下对生产力不断提升，势必加大了对员工技术能力和管理能力培训的投入。例如，建立企业大学，定期邀请行业内专家授课等。但是忽略了从理论学习到实践层面的鸿沟，对于新理论知识实践落地的重视程度不足。第二，现有条件不足。新技能新知识的落地有与之相应的条件和环境，如现有的硬件条件不满足，也将制约新学习的技能实施，同时还会影响员工无法对所学习的新知识巩固验证，再次削弱了培训的有效性。第三，新知识转化的动力不足。很多员工在新知识刚刚学习尚未掌握之初，应用起来没有原知识的熟练，加上没有制度强制要求，很难主动将新学与原工作进行有效有机全面融合。第四，培训有效性的评估难以量化。培训投入产出比不成比例，培训效果难以进行量化评估也会让企业培训部门进行培训决策时犹豫不决，进而反过来制约培训成果转化支持性环境的建立。

二、解决培训管理中存在问题的对策

1. 建立培训配套制度

1.1 培训对象选拔。在培训工作开展之前对参培对象进行选拔，有利于培训课程的实效性，避免大锅饭式或填鸭式教学，这样也可以调动员工积极参加培训学习的主观能动性。参加培训对象选拔的条件应重点包括其目前的工作岗位与培训课程的内容相适应性和参培对象个人学习能力与已掌握知识体系，进一步结合岗位特点为其设计个性化的培训方案和职业规划，有效提高其工作效率。

1.2 培训考核量化评估。培训考核量化评估是围绕培训成果进行全方位多维度的评估。从时间序列上可以划分为培训前期预估、培训进程中评估和培训后效果评价三部分。从目的上来说是为了明晰培训预期目标的实际实现进度，对于后期进行培训工作梳理、新课程设计都有非常重要的参考意义。同时，对于培训工作的管理者而言，也需

要全面掌握培训课程质量，对于授课老师的授课内容质量和欢迎程度等情况有切实的了解，不断优化后续课程的改进、提高培训学员满意度。

1.3 培训激励制度。培训不仅被视为工作的一部分，更需将培训作为对优秀员工丰满职业经历的激励，因此可以考虑将培训、晋升、考核、绩效等有机地结合起来，调动员工积极参加培训的主观能动性，进一步激发其自身价值，这样能更好地提升其培训效果，激发员工力争上游工作热情和对自身专业素养进一步加强的自我要求，同时也加强对企业的回报之心和归属感、认同感。

2. 注重培训项目间的体系化衔接

培训项目与项目之间的关系是需要被充分考量、综合评估，通过对课程相关性的分析，确保培训理念的一致性和措施的有效性。如新课程的设计和开发，必须基于已有课程体系的原目标思路，拓展原知识的广度，更新原知识的时效，或者是进一步地深挖原知识的内核。删减原有课程，也应明确有更加有效的课程相覆盖原知识点。务必杜绝删减、变更课程的盲目性和随意性。

3. 培训课程设置的评估方法

在设置培训课程时，首先考虑课程目标是否具有针对性、实时性，是否进行了明确的量化描述，量化指标是否合理可考核，课程方法是否具备多元化。接下来分析课程结构的完整性和逻辑性，内容的难易程度、适宜性。再者进行版面设计、图表结合、课程适用说明是否齐全，概念是否准确等。

4. 有效挖掘内部案例和培训教员

许多企业喜欢从外部引入课程用于企业培训，却往往忽视内部案例的价值。与外部采购的通用课程相比，内部案例往往是基于工作场景而设计的，在内容上更能体现企业特征和行业特色。对于对该企业过往的成功和失败案例，由企业培训中心的负责人去挖掘，并系统梳理，并邀请相应人员对案例进行复盘，同时帮助其成长为内部培训教员，重点培养他及时掌握关于有关培训课程的高效理念，在课程培训过程中遇到互动性的任务怎样去完善，如何去讲授的方法和技能，以有效提高内部培训的效果。除了专门挖掘案例外，在开展学习项目的时候，还可以给学员布置工作任务，让学员把以前优秀的案例写出来，同时把学习到的知识点代入实际工作中，通过这种方式，收集案例素材，再反哺到微课程开发和教学活动的设计中。

三、建立创新型业务培训体系架构

建立创新型课程体系，以深层次的逻辑内核关系逐层级

递进。同时,重视相对独立的小型培训课程,建立微小型独立课程培训体系。既保证了单一课程的独立性,又能够在知识体系架构中,互为补充和加成。小体系之间形成相互补充、相互依赖的关系,进而构成整体性培训体系的基础,后者也自然而然地成为前者的深化和递进。

例如,可将培训课程体系划分为:专业技能培训、通用技能培训、管理培训、上岗许可培训等部分。专业技能培训包括专业技术培训、专业工具培训、专业流程培训、专业方法培训及专业软件培训等面向掌握专业技术的培训。通用技能培训包括计算机、办公程序等组织各岗位日常工作过程中需掌握的技能培训。管理培训在内容上应涵盖管理技能培训、职业晋级培训、行政管理技能培训等类别。上岗许可培训包括国家规定的一线生产技术工的各技术工种、特种设备的取证或上岗资质培训。

因此,构建培训课程体系,首先应明确培训的目标客体,并深入探知培训目的和所要达成的培训效果,从大目标处着眼,有的放矢,同时建立起培训体系的基本框架,以针对问题为指向性,设计课程组合,层层递进。同时,将设计课程组合作为小型独立单元,涵盖独立技能类课程,以单独课程为主体做到深入浅出的学习进度安排。构建以从上而下的设计思路,逐层细化的方案设计,逐步丰满的课程安排,并时刻坚持以培训目标为基准,建立起完善、完备的全体系。依托于一个具有科学性、创新性、全方位的培训体系,企业的人才管理建设也将受益于此,各种人才都将于此而受益,对企业高等级战略目标的实现也必将有促进作用。

四、优化和改进培训模式

1. 做好培训需求分析

企业在进行员工培训活动之前,必须先做好培训规划,确定培训的需求,明确企业此次开展培训的目标和意义,培训的设计和安排应时刻紧扣主旨。培训需求最主要关注以下三个方面。第一,企业可持续发展过程中所需的员工职业技能的培训和培养。第二,关乎企业当前生产力的影响因素。第三,如何将员工的个人职业发展规划和企业的实际需求进行有效的结合,建立二者相互依存、相互发展的契合点。做好以上三个方面后,再针对具体的培训对象,进行精细化的调研,了解其技能储备情况并建立综合性大型培训课程动态数据库,从宏观和整体上确定与把握培训的总体目标,再通过对数据库的科学统计分析来制定当前最为合适的当前培训目标。

2. 制定合理的培训计划

在制定培训计划时,首先需考虑培训项目的整体性和预

见性。职业培训不仅是为了员工个体或企业当前的需要,更要考虑自身将来的长远发展。要依据企业当前所制定的发展规划和中远期目标,系统全面地制定不同岗位和部门的职业培训计划。进一步,也要根据不同层次的培训对象,制定具体化、多样化的培训主题,体现不同深度的培训内容,以使得其能够较为充分地消化、吸收相关的培训内容并能有效地转化为进步的生产力。一旦具体的培训目标已经确定,则逐级确定关键、急需的课程和内容,由此建成第一层次的各自独立的小培训体系。各独立体系之间又可依据上层的体系目标来进行逐层串联,最终构成适应于本企业的整体性培训计划。

3. 加大培训手段中的实训部分比例

培训的手段有很多种,当下一些企业依然习惯于使用传统的课上讲授的形式来进行知识点的灌输,然而此手段只适合于进行陈述性知识的传授,却忽视了掌握技能所需要的实践能力的培养,因此建议扩大实训在课程中的比例,置入与参训人员工作或应用场景相关的实际案例,结合知识点对案例进行细致的剖析,着力提高员工的动手应用能力,也就自然而然地促进了培训成果在工作中的自然转化。

结语

进行有效的培训管理是当下企业有效把控培训过程和结果的关键途径,通过高效培训可以提高员工的职业技能素养,提升企业在市场环境下的核心竞争力。在此探索性地对国内当前企业培训管理中所存在的问题进行了较为细致的分析,并提出了相应的解决对策,进一步提出了建立创新型业务培训体系架构,并对培训模式进行完善和优化,以此来营造培训转化的良好环境,最终促进培训成果的有效转化。

参考文献

- [1]罗向京,罗向阳.简论培训课程体系化[J].石油化工管理干部学院学报,2009,11(4):26-27.
- [2]向秋华.实现企业员工培训成果转化的环节和条件[J].中国培训,2015(5):16-17.
- [3]易定红,董伟.干部教育培训质量评估研究[M].北京:科学出版社,2014.

作者简介:刘夏鸣(1986—),女,山东枣庄人,硕士,华中光电技术研究所-武汉光电国家研究中心,工程师,研究方向:培训管理及项目计划管理。